

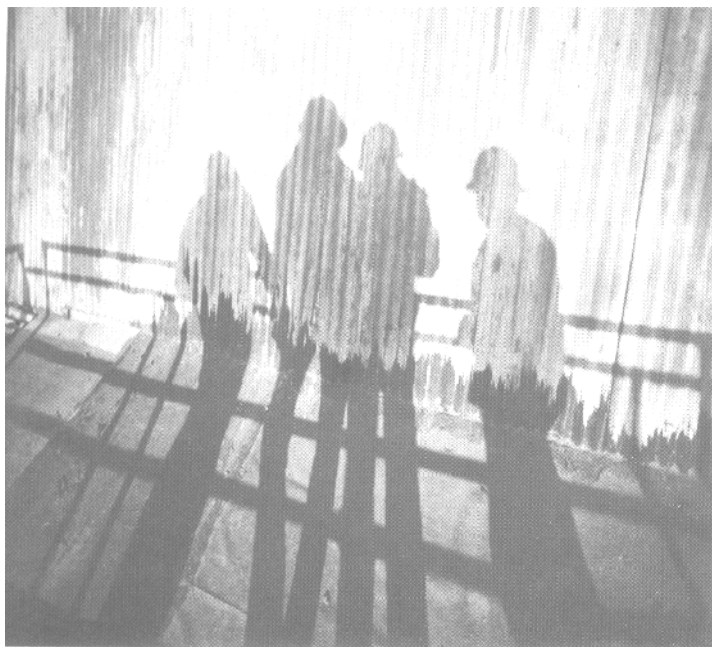


## 浅论

# “ 师徒制 ”

## 人才培养模式

万 希



师徒制使我国传统医学事业得以发展，出色的中医大夫一般都是通过师徒制培养出来的。美国一项对 1972 年以前诺贝尔医学奖获得者的研究发现，有半数以上的获奖者有师徒关系。无论是从职业教育、传统医学还是从科学发现来看，师徒制都是培养人才的重要途径。

### （一）师徒制的发展历史

学徒制一般是指学徒通过跟随师傅共同劳动、单独接触，在师傅的指导、影响下学得一门手艺。学徒制较早的形式是子承父业式的学徒制，也就是父亲把技艺传授给自己的儿子，以便把自己的职业传给儿子。随着经济的发展，人们征服大自然的能力提高，才出现了社会职业专门化。在此阶段可以称为合同式的学徒制，也就是学徒所学的知识、技术有明确的职业基础，合同规定了学徒的习艺时间、内容、报酬等，这种合同往往是师徒之间私下定的，不受国家的约束，这又比子承父业式的学徒制更进了一步。11 世纪以后，社会的分工更加细化，职业更加多种多样，于是出现了手工业者行会，如冶炼业、手饰业、染布业等。年轻人要学习一种技能，必须到行会中学习，以便从事某行会的职业。于是就形成了行会学徒制的职业技术教育形式。在行会里，徒弟跟师傅边学职业知识、技术，边干杂活，徒弟学徒期满后，就成为该行业的手艺人。

现代师徒模式是适应徒弟学习直接经验，尤其是获得隐性经验的个性化学习模式。师徒模式最重要的特点是，它除了具有常规个别指导所具有的优点外，还特别适合于以活动性较强的技能技巧的学习。隐性经验通常体现为不能言表的认知与操作技能技巧，属于不具备公共性的经验，只能通过实践来进行，只能向具备相应隐性经验的人学习。因此，隐性经验的学习过程实质上是隐性经验从行家向徒弟传递的过程，这一过程就是跟师学徒。正是这样，现代职业教育从学徒制中酝酿出来。

### （二）师徒制是获取隐性知识的重要渠道

首先，相对于显性知识而言，隐性经验在承载形式、传播方式、表达形式以及文化制约性等方面都显示它自己的特点。首先，隐性经验属于个人经验或知识。罗素在《人类的知识：其范围与限度》一书中将知识划分为“个人的知识与社会的知识”，并且认为科学知识的成



功总是以牺牲个人知识为前提,社会的知识难以反映个人亲身经验所得到的知识。

普拉尼也认为,个人知识并不是与科学知识相对独立的知识形式,而是对科学知识性质的一种新表述。他还从科学家参与科学发现的全过程论证了个人知识存在的合理性,认为科学研究问题的价值判断是科学家个人知识的作用。在科学发现过程中,科学家将一般性技术规则转化为自己的“经验”和“习惯”,这样形成的知识就是个人知识。这些个人知识,有的可以通过语言加以表达成为公共性的显性知识,有的则不可以或难以言表,它们就构成隐性经验或知识,普拉尼称之为“缄默知识”。其次,隐性经验是在实践中传播的。隐性经验只能在实践中传播的特性由其非语言性决定。罗素认为,语言最多也只能创造一种传达个人知识的心境,但要传达个人的经验就无能为力了。隐性经验只能在使用它的实践活动中才能获得,也只有有在人与人之间的情感与环境的联系中才能得以表达与传递,理想的隐性经验传递情境,应该是人与人之间的情绪感染,形成人际情感谐振,同时也要寓意于情。

### (三)现代企业的“师徒制”实践

师徒制常常被人认为是一种比较“原始”的培训机制,许多高科技企业往往对其不屑一顾,但有一些高科技企业对其却情有独钟。

台积电董事长张忠谋先生亲自带领实施师徒制,他选定全公司的100名高层主管每周一次讨论此事。首先,他提出关于公司前景、动态管理、客户导向、自动自发与创新、人才招聘与培训等主题的看法。然后,把公司内部符合以上要求的成功案例找出来与大家共享,并进行分组讨论,再由小组代表提出报告,把任何不同意见或问题、执行的障碍都提出来,以求大家解答。他还亲自担任两三位高级管理者的导师。而且,这种制度会体现到员工的绩效考核上,占员工业绩50%,其余的50%是对个人专业所进行的评估,以确定员工的薪水增加幅度和分红比例。

这种对下级员工进行指导、提醒和鼓励的经理和管理者被称为导师。导师分为正式导师和非正式导师。非正式导师制存在于各种类型组织的日常工作中,大多数导师关系是在一个非正式的基础上反复发展起来的。积极主动地组织强调正式的导师计划,即对那些在组织

中认为可以被提拔的员工指派一名导师。在一个好导师指导下,学习集中在目标、机会、期望、标准和帮助实现一个人的潜能。在台积电实施的“师徒制”里,导师是教练、顾问以及支持者。作为教练,导师会帮助徒弟发展其技能;作为顾问,导师会提供智力支持以树立徒弟的信心;作为支持者,导师会为徒弟获得重要的任务和提供力所能及的帮助。

对刚进入公司的新员工来说,如果能在职业生涯早期遇到良师益友,他们就可能更早学到应该具备的技能,就有利于他今后事业的发展。担任师傅的人必须是有多年经验且资深的老师、指导者、支持者。对组织来说,通过师徒制可以提高组织内部的沟通能力和确保组织文化的连续性。同时,我们也应该看到导师也经常从学生身上学到新知识,所以成长也是互惠的。

### (四)现代师徒制的新发展

师徒制的研究分为传统式和现代式两种观点。传统式就是以上所述的指导者与徒弟的关系;现代式的观点则主要包括发展中的网络、发展中的关系、发展中的网络多元化、发展关系的强度等四项中心观点。

由此观点延伸出四种发展中的网络类型论点,第一种是高度发展网络多元化,高度发展关系强度的“事业类型”;第二种是高度发展网络多元化,低度发展关系强度的“机遇类型”;第三种是低度发展网络多元化,高度发展关系强度的“传统类型”;第四种是低度发展网络多元化,低度发展关系强度的“理解类型”。

若从多元化关系来看“师徒制”,其实也是一种发展中的网络关系。本文的着眼点是非正式的师徒制,而正式的计划也向个人提供了很好的机会,去建立低度连结的关系,而长期发展下来,也自然会建立像非正式师徒制一样的高度连结的关系。

当然,在研究师徒制时还需要加入其他主题,例如个人的学习能力、个人的满意程度等,尤其是徒弟职业生涯的结果以及发展,是否与师徒制中发展中的网络有关联,也需要进行深入的探讨。

作者单位:厦门大学管理学院  
编辑:霍瑞珍